

《書評》

宮坂純一著 『社会主義経営とモチベーション』

（中央経済社，1989年，225ページ）

加 藤 志 津 子

1. 本書の概要

現在，社会主義諸国の経営が大きな変革の波に洗われていることは，周知のとおりである。その変革は，社会主義経営の本質にかかわるものであるばかりか，経営学ひいては社会科学全体に問題を投げかけるものである。この変革を促したものが，国民経済のすべての環における効率的な労働活動へのモチベーションの不足を主要な原因とする社会主義経済の停滞にあり，この変革の主要な目標がそのモチベーションの強化にあることは，議論の余地がなからう。

現在のこのような状況のもとでは，本書のテーマは，まさにタイムリーである。ただし，社会主義諸国の「現状」について近年書かれた多くの書物がそうであるように，本書もまた「現状」に追い越されていることは否めない。変革の速度と規模の大きさからして，それは避けがたいことであつたろう。しかし，近い過去のなかに「現状」を理解し，将来を展望するためのカギを探すことは，十分期待できる。まして，著者は，『ソビエト労務管理論』，『社会主義競争論の展開』，『現代ソ連邦労務管理事情』など，ソ連の労務管理にかんするすぐれた業績を残してきたのであるから，なおさらである。

本書ではまず，本書のねらいがどこにあるかが述べられている。それによると，著者の基本的問題意識は，一般に労働・管理とは何かということにあり，その問題にたいして著者は，資本主義経営での労働・管理との比較において，社会主義経営での労働・管理のありかたを解明するという方法で接近しようとする。そして，本書ではとくに，社会主義経営では労働活動へのモチベーションはどのようにおこなわれるかという問題をとりあげ，それについて，ソ連で生み出された研究成果に依拠しながら，理論的，実証的に解明することを課題としている（1，2頁）。

本論に入ると最初に，モチベーションとはそもそも何なのかが検討される。著者の見解では，あらゆる人間活動の原動力は欲求（потребность，need）である。欲求をその対象によって分類すると，物質的欲求，精神的欲求，社会的欲求がある。しかし通常，一定の欲求がただちに一定の活動を喚起するわけではない。具体的な歴史的条件に応じて，一定の欲求を満足させるために一定の活動が客観的に要請される。その客観的要請が利害（интерес，interest）である。

利害には、その主体に応じて、個人的利害、集团的利害、社会的利害がありうる。しかし、利害は主体によって正しく自覚されているとはかぎらない。利害が主体によって正しく自覚されていることが、関心をもつということ (заинтересованность, making interest) である。関心をもつことによって主体の内部に生まれた活動への衝動が (カッコなしの) 刺激 (стимул, stimulus) である。そして、関心をもたせるために外部から与えられる誘因が (カッコ付きの) 「刺激」 (стимул, stimulus) である。そのさい、刺激はもともと欲求にもとづいて発生するものだから、欲求に上述の3種類があるとすれば、刺激にも、物質的刺激、精神的刺激、社会的刺激があると考えることができる。モチベーションとは、このような脈絡のなかで、「刺激」を与えて刺激をつくり出すことである (2—17頁)。

そこで著者は、社会主義経営では労働活動へのモチベーションはどのように行われるか、という問題を、社会主義経営では労働者はどのような「刺激」を与えられ、どのような刺激を自己の内部にもって働くか、という問題に規定し直す。そして、社会主義のもとでの労働活動への刺激には、次のようなものがあるという。①物質的刺激、②精神的刺激——自己表現の刺激、自己実現の刺激 (創造的刺激)、自己肯定の刺激、③社会的刺激——思想・政治的刺激、道徳的刺激、倫理的刺激、競争の刺激、社会的昇進の刺激、生産管理への参加の刺激。これらのうちで、内容が特殊社会主義的である刺激として、著者は、物質的刺激、創造的刺激、道徳的刺激をとり上げ、これらをもって、「社会主義のもとでの刺激を代表させることも可能である」と述べる (17—20頁)。そして、以下、この3つの刺激について、その理論的規定、ソ連の労働者の場合に見られるその実際、ソ連においてその形成を促すために与えられている「刺激」の実際、を検討している。

まず、道徳的刺激は、理論的には、次のように規定される。道徳的刺激には、集団主義的刺激と、交際 (общение, intercourse) の刺激の2種類がある。前者は、自己の集団にかんする配慮、集团的利害への献身、集団を援助しようという気持、に表現される刺激である。後者は、本来の思想的性格だけでなく、心理的性格も帯びており、他者の自分にたいする好意ある態度への関心に表現される刺激であり、心理的結び付き、共通の道徳的風土を背景としている (20—21頁)。ここで注意しておかねばならないことは、道徳的刺激は共同利害 (集团的利害、社会的利害) を基礎にした刺激である、と規定されていることである。資本主義社会でも、これに類似した刺激はもちろんある。しかし、資本主義社会では、存在するのは個人的利害と集团的利害であり、固有のものとしての社会的利害は存在しない。しかも、そこで集团的利害をもちうる集団とは階級であり、労働活動の場である企業はそのような集団ではない。したがってこの刺激は、社会主義の段階で初めて現実化する刺激である。だが、社会主義の段階では、企業の集团的利害とならんで社会的利害が存在するといっても、一般に関心に転化するのは、個人的利害と企業の集团的利害であり、社会的利害は関心に転化しない。したがって、社会主義のもとでの道徳的刺激の基礎となるのは、企業の集团的利害である (20—21, 36—37頁)。

このように理論的に措置された道徳的刺戟は現実のソ連の労働者のなかにどのように存在しているか。道徳的刺戟の具体的なあらわれが、企業における労働規律遵守状況である。そこで、それについてみると、遅刻、欠勤、酩酊出勤、管理部の命令・指令の不遂行などのかたちでの労働規律違反が広範にみられる。このことから、道徳的刺戟はソ連の労働者の中に十分形成されていない、と結論される（51—57頁）。

では、道徳的刺戟の形成を促すためにソ連において実際に用いられている「刺戟」はどのようなものか。これには、主として2つある。ひとつは、企業管理部による労働規律向上のための措置である。具体的には、労働者にたいする説得、奨励、強制である。もうひとつは、社会主義競争運動、共産主義労働態度をめざす運動などの大衆運動の、共産党、労働組合、企業管理部などによる組織化である（57—70頁）。

つぎに、創造的刺戟について、以下のように述べられる。創造的刺戟は、理論的には、自分の能力を発揮したいという労働者の志向と結び付いた刺戟として定義される。この刺戟は、資本主義社会でも存在するが、社会主義のもとでのこの刺戟の特殊性は、それを十分発達させるための条件が保障されていることである。というのは、社会主義のもとでの労働は、その性格（社会・経済的側面）についていえば、搾取から解放された、自分ならびに自分の属する集団・社会のための労働であり、その内容（技術・機能的側面）についていえば、私的所有の制限が取り払われることによって内容的発達の基盤が確立されている労働であるからである。つまり、自分自身のための内容豊かな労働が提供されることによって、社会主義のもとでの労働者は、創造的刺戟を十分発達させることができるのである（21—23, 82—86頁）。

だが、ソ連での労働者の意識調査によれば、実際には、創造的刺戟が十分に形成されているとはいえない。創造的刺戟の形成を促すための「刺戟」としては、生産過程の機械化・自動化による「労働の知性化」、兼職の拡大、職業指導の拡充による労働者と仕事との適合性の強化、の3つが指摘される（91—113頁）。

さらに、物質的刺戟について、著者は以下のように述べる。労働者が労働活動にたいする物質的刺戟をもつことは、「労働に応じた分配」という社会主義の原則によって予定されていることである。資本主義のもとでの物質的刺戟と比較すると、つぎの2つの点で異なっている。ひとつは、分配が基本的には労働の量・質のみにもとづいて行なわれ、「それ以外によって定められることがない」（労働力の再生産費、資本家の恣意、資本所有などによって定められることがない）ので、欲求と刺戟とが直接結び付いていることである。もうひとつは、労働に直接関係なく、すべての市民の社会的および文化的欲求の充足の一定水準が保障されうえて、労働と分配とがリンクされることである。ソ連では実際には、物質的「刺戟」として、国家機関によって設定される賃金制度が利用されている。そこでは賃金の基本的部分は、職種、資格等級、作業量、作業時間などによって決まる（21—23, 126—163頁）。

このように、社会主義のもとでの労働活動への刺戟の理論と、ソ連における刺戟と「刺戟」

の実際について検討した著者は、理論的には社会主義体制は労働活動への刺戟を労働者の中に形成していくための確固たる根拠をもっているにもかかわらず、実際には刺戟が十分形成されていないことを確認するのである。物質的刺戟の実際についてはとくに述べられていないが、その不足は従来から指摘されている。そこで著者は最後に、「刺戟」を提供する新しい形態としてのブリガーダ方式に注目する。

ここでいう「ブリガーダ」とは、企業内の「作業班」の意である。ブリガーダ方式とは、ブリガーダを経営・管理システムの基層環として機能させようとする経営・管理方式のことであり、1979年7月の党・政府共同決定「計画化の改善ならびに生産効率と労働の質的向上にかんする経済メカニズムの強化について」以後、急速に普及していったものである。具体的には、ブリガーダは、ブリガーダ総会、ブリガーダ評議会、ブリガーダ長、といった独自の管理機関をもち、この管理機関を通じて、ブリガーダでの生産過程を管理し、独立採算単位として行動し、ブリガーダの最終労働成果に応じて支払われた集団賃金を成員間で分配する。著者によれば、この方式は、物質的刺戟、道徳的刺戟、創造的刺戟を総合的に強めるはずである。問題は、この方式がまだ十分普及していないことにある（174—211頁）。

2. 経済のペレストロイカとモチベーション

以上の紹介は、本書の内容を評者がかなり大胆に整理したものである。著者は、膨大な数のソ連の研究書を読みこなしたうえで、理論的にも実証的にも高度に専門的な議論を展開しており、評者にとって本書の読解は容易でなかった。正直のところ、著者の意図を十分に理解できなかった部分もあり、その点、著者のご寛恕を願うほかないが、このような読み方も一つの読み方であるとすれば、本書は、大変複雑な問題を提起しているように思われる。その問題は、とりわけ、経済のペレストロイカの現状と関連している。

上述のように、本書では、社会主義のもとでのモチベーションの理論と現実の乖離が明確に指摘されている。理論的には、社会主義体制は労働活動への刺戟を労働者のなかに十分形成していくはずなのに、実際にはそれは、不十分にしか形成されていないのである。理論でいわれる「十分」には「少なくとも資本主義よりも十分に」という含意があり、実際の「不十分」には「資本主義と比べてもまだ不十分」という含意があり、しかもそのことが両体制間の経済競争における社会主義の劣位の重要な要因となっている以上、この乖離は本質的なものであり、無視できるものではない。

従来のソ連での、この乖離にたいする理論的・実践的な対応は、典型的には本書で紹介されているとおりである。すなわち、資本主義以前の生産様式のもとで集団的・社会的労働活動へのモチベーションを阻害してきた主要な原因である諸利害の敵対的対立が、社会主義体制のもとでは生産手段の国家的所有によって克服されているのだから、個人的利害、集団的利害、社

会的利害は本質的には一致しているのだが、利害が正しく自覚されていないために、あるいは現実生活において諸利害の非敵対的対立を生み出すメカニズムが存在するために、モチベーションが不十分なのだ、と説明されてきた。そして、党＝国家機関が政策を通じて、労働者に利害を正しく自覚させ、また、諸利害の現実的統一を保障する方向で中央集権的計画経済制度を発展させることによって、モチベーションは高まり、この乖離は克服されていく、と考えられてきた。そこで実際に党＝国家機関は、大衆への教育的影響力の行使、中央集権的計画経済制度の枠内での賃金制度・経営管理制度の改革などによって、この課題を果たそうとしてきた。

ペレストロイカは、ソ連の経営の理論と実践に大きな変化をもたらしつつあるが、モチベーションの問題をめぐる変化はとりわけ大きい。まず本年7月のソ連共産党第28回大会で採択された綱領的声明「人間的・民主的社会主義をめざして」をみると、この問題にたいして以下のようなアプローチがなされている。ソ連社会の危機の奥深い源泉は、社会主義の理念が過去において歪められてしまっていることにある。とくに社会生活のすべての側面の国家化、プロレタリアートの名において党＝国家の上層部が行った独裁は、所有と権力からの人間の疎外の新しい諸形態を生み出し、専横と無法状態をもたらした。ペレストロイカは、ソ連を刷新し、社会主義に無縁な社会的諸形態からソ連を解放する政策へと根本的に転換することを意味している。ペレストロイカの政策の本質は、権威主義的・官僚主義的体制から人間的・民主的社会主義社会へと移行することにある。この社会では、多様な所有・経営形態を基礎にして、生産性の高い労働への強力なモチベーションが確保される（『世界政治』1990年8月下旬号に邦訳）。

この声明から、まず読み取れるように、ソ連の改革派主流（ここでは、ソ連政府の政策とくに経済改革政策を基本的に支持する人々をさす）は今や、国家的所有を基本とする生産手段の所有制と党＝国家体制との結合が諸利害の深刻な対立を新たに生み出したと考えている。『コムニスト』誌編集部の一論文は、この点をさらに明確に以下のように述べている。すなわち、従来のイデオロギーは、利害の共通性について、個人的目的を国家的利害に従属させるべきことについて教えてきたが、このイデオロギーに特有なヒロイズムによって、権威主義的・官僚主義的システムの担い手たちの狭い利己的利害がしばしば隠されてきた。これにたいして、革新された社会主義社会では、人間は、かれの欲するすべてのものを自分のために確保する実際の権利と可能性をもっている主体として尊重される。これは、市民社会の復活であり、諸利害の対立を予定するものである。そこで、諸利害の調停者として、社会主義的法治国家、すなわち、法にもとづく社会主義的市民社会の正常な機能化を保障し警護する諸機関と制度のシステムが必要となる（『コムニスト』1989年第3号、『世界経済と国際関係』第87集に邦訳）。

このような考え方にそって、多元的利害の民主的調整システムとして意思決定システム（広い意味での政治システム）を再編成しながら、国家的所有を基軸とした従来の経済運営システムを基本的に維持していく、という方向が、改革のひとつのヴァリエーションとして考えられる。モチベーションの観点からいえば、民主化を通じたモチベーションの強化である。実際に、ペ

レストロイカが始まったころには、このようなヴァリエーションが共産党指導部によって選択されていた。たとえば、1986年の第27回党大会の諸決定にそれは明らかである。ところが、前述の声明は、私的所有をも含む多様な所有・経営形態が、規制された市場のもとで競争する市場経済への移行を、経済政策の根幹、モチベーションの前提条件としている。前述の『コムニスト』誌編集部の一論文も、一面では市民社会の復活のための不可欠の方策として、他面では経済効率向上のための手段として、市場経済への移行を求めている。結局のところ、多元的利害を民主的かつ経済効率促進的に調整することがモチベーションの基礎であり、そのためには、意志決定システムを通じた民主的調整だけでは不十分で、市場を通じた経済効率促進的な調整も必要であり、それらを結合するのが、民主的意志決定システムに規制された市場システムである、と考えられているようである。

ここで、市場に頼らず意志決定システムだけを通じて経済効率促進的な利害調整を行うことはなぜできないのか、という問題がある。実際、本書で紹介されたように、従来のソ連では、それが可能だとされてきた。改革派主流の経済学者のひとりであるザラーソフは、まさに労働活動へのモチベーションに関連して、それは不可能だと論じている。ザラーソフの主張は概略以下のとおりである。労働活動への刺戟をもたらすのが労働報酬であるとする、労働報酬には、物質的支払と道徳的評価の2種類がある。普通の人々のモチベーションには、その両方が必要である。しかし第一に、意気揚々とはできないような種類の仕事——重労働、単純手作業、単調労働など——がまだ残っているから、道徳的評価を労働報酬として期待しにくい人々は少なくない。第二に、物質的支払が労働に応じてだけでなく、地位に応じても行われているため、分配が不公平になっており、そのことが良心的労働の権威をおとしめている。したがって、労働活動への刺戟を高めるために現在緊要になっているのは、公正な分配を行うこと、つまり、労働に応じた分配の原則を徹底的に実現することである。

ザラーソフは、さらに述べる。これまでの社会主義観は、単一の社会経済中枢が、労働評価・賃金支払の単一の公正なシステムをつくり出し維持することができるということから出発している。労働の量を規定することは困難ではない。それは、労働時間または遂行される作業の物理的量によって測定される。しかし労働の質を規定することは、もっと複雑である。さまざまな経済運営システムのもとで、労働の質はさまざまな方法で規定される。計画的・指令的経済運営のもとでは、労働の質の基準は計画・経済運営機関による主観的評価である。市場的経済運営のもとでは、その基準は市場競争の客観的成果である。労働の質は客観的には、労働成果がどれだけ社会的需要に合致しているかによって評価されるほかなく、その一致度は、自由な市場で自由な選択権をもつ消費者によって評価されるものである。これにたいして主観的評価の場合、「なされる仕事の大きさ」（推定される労働成果）によって、具体的には地位によって評価されることになる。したがって、労働に応じた分配をおこなってモチベーションを高めるためには市場経済の導入が不可避である（『社会主義労働』1989年第10号）。

実際に、国営企業法（1987年）、所有法（1990年3月）、企業法（1990年6月）、といった一連の法律の制定を通じてこれらの見解が制度的基盤を与えられ、新しい型のモチベーションのメカニズムがさまざまな矛盾を伴いながらも作動し始めている。

以上のようにみてくると、本書で明らかにされたモチベーションの理論と現実の乖離は、現在のソ連において、意志決定システムの民主化と市場経済の導入によって克服されようとしているといえる。そして同時にそのことは、これまでの社会主義的モチベーションの理論がその基幹的部分において重要な修正を受けたことを意味する。その点にかんしてのみにいえば、本書はすでに「現状」に追い越されているといわざるをえない。しかし、まさに現時点においてこそ本書は2つの重要な意義をもっていると思われる。

第一に、本書は、ソ連における経済のペレストロイカの必要性を、モチベーションという側面から鮮明に描き出している。ここでみられる理論と現実の鋭い乖離は、その克服の方途をいずれかの方向に見出すことを要求していたであろう。実際に、ペレストロイカ前夜には、現実の正確な把握、理論の現実への近接化、モチベーションのための制度の手直し、といった努力が静かに積み重ねられつつあったことも、本書は明らかにしている。

第二に、本書は、伝統的な社会主義的モチベーションの理論と実践の到達点を示している。このことには、たんに歴史的な観点からのみ意義を認めるべきではなかろう。なぜなら、伝統理論の底を流れていくいくつかの基本理念は、ソ連の改革派主流の人々によってなお強く擁護されているからである。そのひとつは、働き手と主人とが同一人物であることによって労働は自由な労働となり、そのような労働こそが社会経済的進歩の源泉だという理念である。もうひとつは、所得は基本的には労働から発するものでなければならず、地位や所有から発するものであってはならないという理念である（ザラーソフ、前掲論文）。さらには、共同利害の実現のためには、市場の利害調整機能にのみ頼ることはできず、社会が意識的・目的志向的に活動することが必要であり、その前提として、個人が共同利害を理解していなければならないという理念である（ヴェーベル論文、『コムニスト』1990年第9号）。新しい経営システムのもとでこれらの理念がどのようにして実現されるのかを示す理論活動、それを実現していく実践活動は、なお緒についたばかりであり、成功するという保障もないが、理念そのものは、ソ連の人々だけでなく、世界の多くの人々によって共有されるものであろう。その意味で、ソ連における今後のモチベーションの理論と実践には、注目しなければならないが、それらは革命後の七十数年が残した正・負の遺産と関係ではありえない。

経済のペレストロイカの急激な展開を目撃しつつあるわれわれは、本書によって、伝統的な社会主義的モチベーションはなぜ破綻したのか、現代の人間にふさわしいモチベーションはどのような方向に見出されるのか、という問題を提起されているであろう。〔1990年8月31日脱稿〕